

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

# ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління комунікаціями в ресторані «Аляска»,  
м.Київ»

Студента 4 курсу, 1 групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанний  
менеджмент»

Доля Дар'я  
Володимирівна

*підпис студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Федоряк  
Руслан  
Михайлович

*підпис керівника*

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна

*підпис гаранта*

Київ 2023

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного  
та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного  
бізнесу

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Спеціалізація

«Готельний і ресторанный менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного  
бізнесу

М. Г. Бойко

**Завдання**

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Долі Дар'ї Володимирівні

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Управління комунікаціями в ресторані «Аляска», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи:

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – оцінка стану управління комунікаціями в ресторані «Аляска» та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення.

*Об'єкт дослідження* – ресторан «Аляска», місто Київ.

*Предмет дослідження* – аналіз управління комунікаціями в ресторані «Аляска», м. Київ, існуючі проблеми та методи удосконалення управління комунікаціями у досліджуваному підприємстві.

#### 4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Діагностика управління комунікаціями ресторану «Аляска», м.Київ

1.1. Теоретичні засади управління комунікаціями

1.2. Оцінка діючого управління комунікаціями ресторану

Розділ 2. Удосконалення управління комунікаціями в ресторані «Аляска», м.Київ

2.1. Програма заходів з удосконалення управління комунікаціями управління ресторану

2.2. Прогнозування результативності використання комунікації в системі управління ресторану

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

## 5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	30.09.2022	30.09.2022
2	Оформлення та затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	14.10.2022	14.10.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.01.2022	27.01.2022
4	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	28.04.2023	28.04.2023
5	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	28.04.2023 – 05.05.2023	28.04.2023 – 05.05.2023
6	Отримання у деканаті направлення на зовнішнє рецензування	3 10.05.2023	3 10.05.2023
8	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «» 2023р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ *підпис керівника*

Федоряк

Руслан

Михайлович

8. Гарант освітньої програми, д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ *підпис гаранта*

Ткачук

Тетяна

Михайлівна

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_ *підпис студента*

Доля Дар'я

Володимирівна

## 10. Висновок керівника про випускню кваліфікаційну роботу

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

11. Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

**Р.М.Федоряк**

*підпис, дата*

## 12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента може бути  
допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Доля Д.В.  
*прізвище,*

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

**Т.М.Ткачук**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

**М.Г.Бойко**

# ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ РЕСТОРАНУ «АЛЯСКА», М. КИЇВ .....	9
1.1 Теоретичні засади управління комунікаціями.....	9
1.2. Оцінка діючого управління комунікаціями ресторану.....	19
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЄЮ В РЕСТОРАНІ «АЛЯСКА», М. КИЇВ .....	28
2.1 Програма заходів удосконалення управління комунікаціями ресторану .....	28
2.2. Прогнозування результативності використання управління комунікаціями в ресторані .....	34
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	48

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Під час переходу до ринкових відносин цілком іншим способом визначається місце підприємства в економіці. Реальна економічна самостійність закладу, його конкурентоспроможність та вартісне становище на ринку забезпечуються ефективною управлінською діяльністю. Тому в наш час трансформування економіки України та запити розбудови підприємств є досить важливими.

Однією з властивостей сучасного етапу розвитку ресторанного господарства є зростання ролі комунікацій та їх удосконалення в системі управління організацією. Неодмінними сполучними ланками в процесі комунікації є взаємозв'язки між керівництвом та підлеглими, працівниками апарату управління, організацією та зовнішнім середовищем.

Комунікативні процеси в закладах та на підприємствах являють собою смислові аспекти соціальної взаємодії, є одними з найбільших загальних характеристик функціонування, що включають управлінську діяльність. Завдяки її новій формі (науковій, політичній, технічній та організаційній) компанія продуктивно долучається до зовнішнього середовища, здійснює обмін інформацією для гарантування взаєморозуміння.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи* є оцінка стану комунікацій на базовому підприємстві.

Здійснення поставленої мети здійснювалась шляхом вирішення наступних задач:

- узагальнення теорії комунікацій на підприємстві;
- вивчення поняття та видів комунікацій;
- розгляд поняття та основних елементів комунікаційного процесу;
- проведення аналізу використання комунікацій на підприємстві;
- проведення аналізу ефективності здійснення комунікацій;

- пропонування шляхів підвищення ефективності комунікацій на підприємстві;
- підсумовування за результатами роботи відповідних висновків.

*Предметом дослідження* є звітні дані та фінансові результати діяльності базового підприємства.

*Об'єктом дослідження* є ресторан «Аляска», м. Київ.

*Методи дослідження.* Методичну основу дослідження складають традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, графічного).

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота включає вступ, два розділи, висновки та пропозиції, додатки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 49 сторінки. До неї включені 4 малюнки та 9 таблиць.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи було застосовано 25 основних джерела, зокрема наукового, науково-методичного, періодичного характеру.

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA



# РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ РЕСТОРАНУ «АЛЯСКА», М. КИЇВ

## 1.1 Теоретичні засади управління комунікаціями

Комунікація (англ. Communication) є аспектом соціальної взаємодії, загальною характеристикою будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою форму політичної, наукової, організаційної й технічної сили в суспільстві, за допомогою якої підприємства включаються у зовнішнє середовище, здійснюють обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Поняття «комунікація» має досить широке тлумачення. Його можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між людьми в процесі їхнього безпосереднього спілкування або за допомогою технічних засобів.

Комунікація - це всеосяжний і складний процес, який здійснюється за допомогою слів, символів, жестів, це спосіб, за допомогою якого висловлюється ставлення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємосприйняття поглядів тощо.

Завдяки мовній комунікації забезпечується існування соціальної пам'яті, відбувається зберігання та трансляція інформації в межах однієї та між різними генераціями. В умовах збільшення комунікативних потреб членів соціуму відбувається зростання кола спеціальностей, що потребує ґрунтовної комунікативної підготовки згідно з вимогами часу, перспективами розвитку суспільства та практичними завданнями професійної сфери [14].

Дефініція терміну комунікація не набула сталості, свідченням чого є занадто велика їх кількість. Тож доцільним буде визначення відмінностей трактування даного терміну з позицій різних авторів. (табл. 1.1)

## Тракткування терміну “комунікація” різними авторами

Автор	Тракткування терміна
Поцещов Г. [18]	<p>Це процеси перекодування вербальної сфери в невербальну та невербальної у вербальну; які допомагають посилити диспозиції, що існують у суспільстві, роблячи неявне явним. Комунікація є інтенсифікацією наявних комунікативних інтенцій, їх перехід у більш технологічну форму, під якою розуміють досягнення прогнозованого результату на відміну від випадкового процесу.</p>
Шарков Ф. [22]	<p>Запропонував три аспекти поняттєвого змісту комунікації: 1) це засіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу, тобто певна структура; 2) це спілкування, у процесі якого люди обмінюються інформацією; 3) передавання та масовий обмін інформацією з метою впливу на суспільство та його складові частини</p>
Дуцик Д. [8]	<p>Відокремила чотири основні значення (відповідно до різних наукових напрямів) терміну комунікація: 1) універсальне, за якого комунікація розглядається як «спосіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу»; 2) технічне, тобто як «шлях зв'язку одного місця з іншим, засіб передачі інформації та інших матеріальних і духовних об'єктів з одного місця в інше»; 3) біологічне, яке широко використовується в етології при вивченні сигнальних способів зв'язку тварин, птахів, комах тощо;</p>

Автор	Трактування терміна
	4) соціальне, за якого комунікація використовується «на позначення та для характеристики багаточисельних зв'язків та відносин, які виникають у людському суспільстві»
Бацевич Ф. [2]	Смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії; обмін інформацією в різноманітних процесах спілкування

Комунікація – це процес обміну інформацією та пересилання відомостей між людьми або їх групами. Процес розвитку системи надання інформації великій чисельності людей всередині організації та відокремленим особистостям й інститутам за її межами – це організаційна комунікація. Вона необхідна для координації підрозділів організації та дає можливість здобувати необхідну інформацію на всіх рівнях управління.

Причинами для налагодження організаційних комунікацій керівниками для поліпшення їх видів діяльності є:

- 1) необхідність для продуктивності управління;
- 2) економія часу на комунікації;
- 3) необхідність для встановлення авторитетності та прояву волі керівника;
- 4) сприяння забезпеченню організаційної ефективності.

Розрізняють чотири основні функції комунікативності в групі або організації в цілому: контроль, мотивація, емоційний вираз та функція передачі інформації.

Завдяки контролю здійснюється нагляд за поведінкою членів групи. Згідно зі стратегією компанії кожен працівник повинен дотримуватись

існуючої ієрархії та підпорядкованості, приводити свої дії у відповідність правилам.

Посилення мотивації призводить до поліпшення виконання роботи завдяки доведенню інформації до працівників про те, що та як повинно бути зроблено.

Емоційне вираження для працівників є механізмом, який дозволяє реалізувати соціальні потреби завдяки можливості висловлювати своє ставлення до подій, бо для більшості з них робота може бути первинним джерелом соціальної взаємодії.

Функція передачі інформації дозволяє надавати необхідні дані особистостям та групам, що необхідно для прийняття рішень та оцінки альтернативних результатів. В зв'язку зі збільшенням кількості відомостей для ухвалення управлінських рішень перед керівниками існує проблема формування інформаційного простору. В цьому процесі важливу роль має комунікативність.

Комунікативний потік або передача інформації йде за трьома напрямками:

- по вертикалі зверху (постановка задач, інструктування);
- по вертикалі знизу (повідомлення про виконання завдань; інформування про результати перевірки, доповідь про особисту думку співробітників та ін.);
- по горизонталі (обмін міркуваннями, погоджування діяльності та ін.).

У діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу використовуються різні засоби, види і форми комунікацій. За характером і виявом комунікація визначається як:

а) інформаційна - передання інформації аудиторії, одній особі або групі осіб, інформування про якісь події (виступ на радіо);

- б) експресивна - виразна, що характеризується експресією, силою вияву почуттів, переживань (несподівана зустріч);
- в) переконуюча - прагнення вплинути на інших (висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для працівників готельно-ресторанного сервісу);
- г) соціально-ритуальна - використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомств, звичаї гостинності);
- д) паралінгвістична - спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також поз і рухів (передання різних відтінків повідомлення, його прихованого змісту).

Можливості несловесних повідомлень, які становлять значну частину людського спілкування, не слід применшувати. Справа в тому, що досить часто одними словами не можна передати емоції, душевний стан, занепокоєння і т.п., якщо не скористатись мімікою, певними рухами, виразом обличчя, тональністю голосу тощо.

Різноманітні види й способи комунікації можна поділити на три групи: усну, письмову й візуальну. На думку психологів, у багатьох ситуаціях найефективнішим є безпосередній контакт, за допомогою якого можна передавати деталі, уточнити неясні питання й цим виключити неправильне розуміння завдання. Якщо людина ставить запитання, то, на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на 20%, а якщо вона робить зауваження, то її розуміння підвищується ще на 15%.

Усна комунікація має свої переваги та недоліки. До переваг відносяться: швидкий темп обміну інформацією; гарний зворотній зв'язок через можливість безпосередньо уточнити відомості, поставити запитання, висловити власні

емоції; легкість здійснення зв'язку. Недоліками є: вживання при спілкуванні некоректних слів; можливість забування почутої інформації або її викривлення; ймовірність нехтування суттєвими деталями.

Під час здійснення комунікативних процесів можливе використання будь-яких символів, а не тільки вербальних способів спілкування, а саме: зміна виразу обличчя (жвавий або відсутній погляд, усмішка, здивовано підняті брови, вираз емоцій незадоволення або схвалення); обмін поглядами; різноманітні жести (прикривання рота рукою, жестикулювання, вказівка пальцем); в'яла або самовпевнена поза; дотик до співрозмовника; зміна інтонації або модуляції голосу, плавності мови.

Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог: чіткість, повнота, надійність і вірність. Письмова комунікація іноді доповнює й посилює усну (наприклад, коли потрібно передати важливе повідомлення, яке не припускає найменших неточностей).

За цільовою спрямованістю комунікації визначають як: інструктивні, мотивативні й інформативні, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, їх реалізації й контролю за виконанням. Для досягнення цілей підприємства та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, нисхідні, вертикальні й горизонтальні комунікації. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є ознайомлення вищого рівня керівництва з тим, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи. Перед нисхідними комунікаціями ставиться завдання довести до відома підлеглих та інших організацій про зміст рішень, які приймаються на вищих рівнях (стратегічні напрями майбутньої діяльності). До нисхідних та висхідних комунікацій відносять також обмін інформацією між підприємством та зовнішнім середовищем.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій:

- а) правильний, ввічливий стиль мови;
- б) достатня гласність, що унеможливорює домисли, плітки;
- в) недопущення передання інструкцій і вказівок від вищого керівництва безпосередньо останньому адресатові, що веде до втрати відповідальності й порушення встановленої ієрархії.

Прикладом горизонтальних комунікацій є міжрівневі комунікації на підприємствах, тобто обмін інформацією між структурними підрозділами.

Велику питому вагу займає особиста комунікація, або безпосередні контакти між працівниками. Особиста комунікація включає усі види обміну інформацією, що мають місце між особами. Вона може бути таких форм: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою осіб, комунікація між членами групи. [14]

Комунікаційним процесом є обмін інформацією між особами (двома або більшим числом). Його основною метою є здобуток соціальної спільності при зберіганні індивідуальності всіх елементів. В ньому втілюється управлінська, інформативна, контактна (встановлення контактів) та емотивна (викликає емоції) функції.

В закладах ресторанного бізнесу процес комунікації виражається плином інформації за типом «відправник – канал – отримувач», фактичним або потенційним зв'язком у формі діалогу, впливом на керований об'єкт в процесі обміну повідомленнями.

В процесі комунікації виокремлюють вісім базових елементів:

1. Відправник - генерує ідеї та/або збирає й передає інформацію. Він приймає рішення, який задум чи повідомлення треба зробити предметом обміну, починає формулювати ідею або проводити підбір інформації. В закладах готельно-ресторанного бізнесу для цього може бути виділена особа

або група працівників. Для ефективності комунікаційних зусиль відправник повинен знати свою аудиторію. Результативність підвищується, якщо комунікація в ланцюзі «відправник – отримувач» є гомофільною, інакше кажучи має значний ступінь схожості за певними ознаками (освіта, погляди, статут, ін.). Менш ефективними є гетерофільні комунікації, які мають високий ступінь неподібності за певними ознаками, що призводить до викривлення змісту повідомлення, зволікання при його передачі.

2. Кодування є процесом перетворення ідей у слова, символи, зображення, схеми, моделі, звуки, тобто у повідомлення. Для цього відправник мусить закодувати ідею, використовуючи різні способи, перед тим, як передавати її.



3. Повідомлення - сукупність символів, які відображають закодовану інформацію, заради чого й здійснюється акт комунікації. Частіше це відбувається у формі символів мови, але може бути невербальним ( графічні зображення, міміка, різні рухи тіла).

4. Канали передання – засоби спрямовування сигналу від передавача до приймача (отримувача). Відправник мусить їх обрати для передавання мови або письмових матеріалів, але може не обмежуватись одним каналом, а використовувати декілька. Можливе використання електронних засобів зв'язку, в тому числі комп'ютерних мереж, електронної пошти, проведення зустрічей, залучення співробітників для вирішення проблем та ін.

5. Декодування - це процес, який дозволяє приймачу повідомлення трансформувати отримані символи в реальну інформацію та інтерпретувати її значення

6. Приймачем є особа або цільова аудиторія, для котрої призначена інформація і яка її інтерпретує.



7. Відгук - це сукупність реакції приймача (одержувача) повідомлення після ознайомлення з ним. Ефективним обмін інформацією вважається при демонструванні приймачем розуміння ідеї та проведення дій, що очікуються відправником. Основними типами результатів комунікації є: зміна знань одержувача, зміна установок та поведінки одержувача.

8. Зворотній зв'язок - це частина відгуку одержувача, яка розглядається як сигнал, що скерований відправникові повідомлення від одержувача інформації для підтвердження факту його отримання. Він може бути вербальним або мати форму змінення міміки, інтонації голосу, положення тіла, певного жесту та ін. Ефективний зворотній зв'язок повинен бути двобічно спрямованим для отримання інформації про розуміння або нерозуміння повідомлення. В ситуації, коли керівник надає перевагу однобічній комунікації, відсутні підстави того, що все буде сприйняте так, як було замислене. Таким чином, при відсутності зворотного зв'язку, керівник буде невірно інформованим або недієздатним. Ефективний обмін інформацією дозволяє позбавитись шуму (того, що спотворює зміст повідомлення). Він може виникати через невірне оформлення мови (вербальної та невербальної), відмінного сприйняття інформації, різниці в статусі відправника та приймача. Одним зі способів зменшення шуму є повторення повідомлення або його частини.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу здійснюють комунікації із зовнішнім світом різноманітними способами. Найефективнішим засобом повідомлення споживачів про нові види послуг та продукції є реклама. Вона надає потенційному клієнту початкову інформацію про ресторан, готує до рішення можливості та доцільності користування його послугами. Без реклами пошук надзвичайно ускладнюється, проте вона є не тільки засобом встановлення зв'язку між рестораном та клієнтами, але й інструментом, що

забезпечує просування послуг до споживача. Таким чином, важливою умовою ефективної ринкової стратегії є добре організована реклама.

Реклама в пресі - це важливий різновид її, що не має адресного споживача, на відміну від прямої реклами, але виграє завдяки розрахунку впливу на величезну масу людей. Висока ефективність друкованої реклами забезпечується великими тиражами, регулярній повторюваності оголошень та невеликими витратами на неї. Але з точки зору запам'ятовування інформації, першість належить телебаченню.

Найпопулярнішим засобом попереднього ознайомлення потенційного клієнта з підприємством ресторанного бізнесу є зовнішня реклама. Вона має широкий спектр проявів: щити, плакати, зображення й написи на архітектурних спорудах та транспорті.

В теперішній час дуже важливою є реклама в Інтернеті і майже всі компанії використовують її для просування свого бренду та підвищення продажів. До інтернет-реклами відносяться: Email маркетинг, реклама в соціальних мережах, пошуковий маркетинг, банерна та нативна реклама, Web push повідомлення, відеореклами, мобільна реклама. Вона має багато переваг, а саме: підходить для будь-якого бюджету, має широке охоплення, збільшує трафік на сайт, надає можливість таргетингу, дозволяє запуснути ретаргетингові кампанії, надає чітку статистику, допомагає знайти точки взаємодії з аудиторією.

Нині багато підприємств ресторанного -готельного бізнесу виходять на міжнародний ринок для встановлення взаємовигідних зв'язків з іноземними партнерами. Тому для ефективних комунікацій необхідно вивчати та враховувати нормативні акти, які регулюють зовнішньоекономічні відносини. Як наслідок для досягнення взаємовигідних угод в світовій практиці були розроблені загальноприйняті аспекти договірних відносин. Комунікації між

підприємствами ресторанного бізнесу та громадськістю повинні мати сприятливий імідж на місцевому, загальнонаціональному та міжнародному рівнях. [18]

## 1.2. Оцінка діючого управління комунікаціями ресторану

«Аляска» – це ресторан середземноморської кухні з італійськими мотивами, вдало розташований у Воздвиженському районі міста Київ на невеликій відстані від відомих культурних об'єктів: 700 м до Пейзажної Алеї; 1,4 км до Софіївського Собору; 1,4 км до Золотих Воріт; 1,6 км до Андріївської церкви.

Таблиця 1.2

### Контакти ресторану "Аляска"

<b>Адреса підприємства</b>	вул. Січових Стрільців, 20, Київ, Україна, 04053
<b>Бронювання</b>	+38 099 521 37 77
<b>З питань PR</b>	pr@alaskakyiv.com
<b>Кар'єра</b>	hello@alaskakyiv.com
<b>Час роботи</b>	Пн-нд 12:00 – 22:00

Головними цінностями «Аляска» є турбота про гостей і їх дозвілля, незабутні враження і безцінна довіра; це гастрономічний простір, який об'єднує людей і атмосферу, а також дозволяє поєднати страви і напої в захоплюючу історію.

В ресторані використовують світові гастрономічні тренди і створюють святкову атмосферу з живою музикою. В закладі працює команда професіоналів, яка вкладає всі сили в свою справу. Колектив працює за двома напрямками — показати первозданний смак риби, морепродуктів (на чому акцентує свою діяльність досліджений ресторан) й інших продуктів з

мінімальною обробкою та в поєднанні з різними соусами і рецептами різних кухонь світу.

Головним та беззаперечним принципом ресторану — є дотримання бездоганної якості до кожного продукту.

Загальна площа ресторану «Аляска» - 1200 кв.м.: два поверхи, VIP-зала, караоке зала та відкрита тераса, окрема кімната для куріння та гримерна.

Перший поверх ресторану вміщує до 120 гостей у банкетному форматі та до 250 - фуршетом. Дизайнерський інтер'єр, високі стелі, панорамні вікна, натуральне освітлення, стаціонарна сцена та наявність п'яти сегментованих світлодіодних екранів роблять ресторан чудовим місцем для проведення подій будь-якого формату і масштабу. На цій території знаходяться: хол (49,7 кв.м), зала (266 кв.м), сцена (26,8 кв.м) та літня тераса (53 кв.м).

На другому поверсі можна розмістити 60 гостей. Він розділений на дві зони. Тут розташовані затишні столики, та відкривається панорама на сцену й основний зал.

VIP-зала (41,8 кв.м) - це найсвітліша зала зі скляним дахом, яку можна замовити для компанії до 12 чоловік. В основі стилю — арт-модерн, який елегантно втілений у синьо-зелених відтінках. Затишні крісла і м'яке освітлення роблять його ідеальним місцем для переговорів у спокійній атмосфері.

Караоке зала (117,5 кв.м) обладнана високотехнологічною звуковою та відеоапаратурою, екраном 2,5\*1,5 м з високою роздільною здатністю та має 6 плазмових телевізорів. Місткість зали — до 50 гостей. Це вдалий вибір для закритих презентацій, днів народження, банкетів та вечірок будь-якого формату. Також вона має сцену (6,3 кв.м) [16].

Меню ресторану «Аляска» має 16 підрозділів, серед яких крудо бар, тартари, гастрономія, роли, закуски, салати, брукети, супи, піца, паста/різото, риба&морепродукти, м'ясо&птиця, гарніри, десерти, морозиво та сорбети.

Гості ресторану виділяють, що цінова політика закладу є безперечно вище середнього, але вартість виправдовує якість наданих послуг. До того ж завдяки широкому асортименту меню кожен гість може знайти щось на свій смак. Серед недоліків клієнти виділяють низьку швидкість та якість роботи системи бронювання та наявність у чеку 10% за обслуговування, що автоматично додаються до замовлення.

Таблиця 1.4

**Аналіз основних економічних показників діяльності ресторану «Аляска», м. Київ за 2021-2022рр.**

№ з/п	Показники	2021	2022	Відхилення	
				+/-	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1780,1	1628,6	-151,5	-8,5
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1 230	1 122	-108	-8,8
3	Інші операційні витрати, тис.грн.	596,0	608,4	12,4	2,1
4	Чистий фінансовий результат	-45,9	-101,8	-55,9	121,8

Аналіз основних економічних показників діяльності ресторану «Аляска» наведено в таблиці 1.3. Окрім цього, станом на кінець 2022 р. підприємство має непокритий збиток у розмірі 101,8 тис.грн та поточну кредиторську заборгованість у розмірі 1036,9 тис.грн. Виходячи з цих даних можна зробити висновок, що підприємство є збитковим та з кожним роком погіршує свій фінансовий стан в результаті операційної діяльності, що говорить про низький

рівень його конкурентоспроможності та невдале управління комунікаціями на підприємстві.

Таблиця 1.3

**Динаміка виконання виробничої програми ресторану «Аляска» м. Київ за 2021-2022 рр.**

№ п/п	Показники	2021	2022	Абс.відх. 2022/2021 (+/-)	Відн.відх. 2022/2021 (%)
1	Кількість місць, один.	180	180	0	0
2	Тривалість періоду, днів	365	365	0	0
3	Тривалість прийому їжі споживачем, год.	3	2	-1	-33,3
4	Тривалість роботи ресторану за день, год.	11	10	-1	-9,1
5	Максимальна пропускна спроможність за день, осіб	660	900	240	36,4
6	Максимальна пропускна спроможність за рік, тис. осіб	240 900	328 500	87600	36,4
7	Кількість обслугованих споживачів за день, осіб	270	242	-28	-10,4
8	Кількість обслугованих споживачів за рік, тис.осіб	98 550	88 330	-10220	-10,4
9	«Середній чек» на одного споживача, грн.	2700	2400	-300	-11,1
10	Товарооборот (дохід) за день, тис.грн.	729 000	580 800	-148200	-20,3
11	Товарооборот (дохід) за рік, тис.грн.	266085000	211992000	-54093000	-20,3
12	Коефіцієнт оборотності місця за день	1,5	1,3	-0,2	-13,3

№ п/п	Показники	2021	2022	Абс.відх. 2022/2021 (+/-)	Відн.відх. 2022/2021 (%)
13	Коефіцієнт використання місткості	0,41	0,27	-0,14	-34,1

В результаті аналізу динаміки виконання виробничої програми ресторану «Аляска» за період 2021-2022рр. можна зробити наступні висновки: кількість місць, тривалість прийому їжі споживачем та тривалість періоду в загальному були стабільними, що для м. Київ є гарними показниками. Максимальна пропускна спроможність у 2022 р. підвищилася на 36,4%. Проте кількість обслугованих споживачів, «середній чек» та товарооборот знизилися. Всі ці фактори, які стосуються незначного обсягу надання послуг у 2021р. пов'язані зі світовою пандемією Covid, а відповідно в 2022р. з військовою агресією Росії проти України. Коефіцієнт оборотності місця за день у 2021р. склав 1,5%, а у 2022р. зменшився на 13,3% і сягав 1,3%. Коефіцієнт використання місткості у 2021 р. склав 0,41%, а у 2022р. зменшився на 34,1% і сягав 0,27%. Загалом, враховуючи вплив факторів зовнішнього середовища, зокрема світову пандемію Covid, військову агресію Росії проти України, такі дані функціонування ресторану є сприйнятними.

Комунікація ресторанного бізнесу - це система керування й функціонування організації по розробленню, створенню, просуванню та продажу послуги, що спрямована на забезпечення досягнення цілей, що були поставлені керівництвом і вдоволення потреб споживача.

Комунікації існують з метою приведення діяльності ресторанного бізнесу до відповідності з попитом, а намагань маркетингового відділу - до створення продукту, що відповідає сучасності. Тому необхідно проаналізувати маркетингові заходи, які існують в досліджуваному ресторані. Невід'ємним

елементом процесу управління в ресторані "Аляска" є комунікації. Вони пов'язують у єдине ціле окремі частки організації, що дає можливість узгоджувати їх дії, проводити аналіз успіхів і невдач, виправляти помилки, формувати нові завдання. Комунікації з'єднують підприємство із зовнішнім середовищем, надають можливість одержувати інформацію про стан ринку в цілому та суб'єктів господарювання на ньому, доводити до відома партнерів по бізнесу про свої наміри, що дозволяє впливати на їх поведінку.

Таблиця 1.4

### Маркетингові заходи ресторану «Аляска»

Маркетингові заходи	Наявність у ресторані
1. Розробка заходів з PR формування і підтримки сприятливого іміджу ресторану	+
- регулярне надання інформації про ресторан, його становище, послуги в ЗМІ	-
- участь представників ресторану у роботі конференцій	+
- публік рилейшнз в Інтернеті	+
2. Постійна участь у виставках ресторанної тематики	-
3. Оформлення ресторану та вітрини	+
4. Розширення асортименту блюд та послуг	+
5. Презентація ресторанних блюд на телебаченні м. Київ	-
6. Позичювання бренду ресторану	-
7. Впровадження програм лояльності клієнтів	-

Джерело: складено автором на підставі даних маркетингового звіту ресторану «Аляска»

Ресторан «Аляска» має власну веб-сторінку, яка стає все більш ефективним комунікаційним каналом зі споживачами для даного підприємства. У зв'язку із цим, сайт закладу виконує на даному етапі не тільки функцію ознайомлення та презентації продукту, а й функцію комунікації із зовнішнім середовищем. Підприємство, маючи свою власну веб-сторінку, викликає більше довіри та лояльності клієнтів. Окрім цього, ресторан зорієнтував сили на просування свого продукту через ІТ-технології та мережу Інтернет (Instagram, Facebook), в результаті чого сформував підтримку сприятливого іміджу ресторану та збільшив свою частку на ринку.



Концентруючи увагу на маркетингових заходах, ресторан «Аляска» не забуває також і про вдосконалення самого закладу задля підвищення попиту. Для досягнення цієї мети підприємство ретельно займається питаннями оформлення залів; розширенням послуг, що пропонуються; збагаченням асортименту страв, тощо. Проте, через незадовільний рівень зворотного зв'язку в закладі знижується ефективність комунікації.

Схема інформаційних потоків між основними управлінсько-організаційними відділами ресторану "Аляска" наведена на рис.1.1, саме вона дає чітку уяву про розвиток комунікацій на підприємстві. В результаті аналізу, можемо зробити такі висновки: відсутність зв'язку служби якості з іншими відділами напряму (здійснюється через комерційну службу); брак зворотного зв'язку між службою розвитку та рестораном;



Рис. 1.1 Схема інформаційних потоків між основними управлінсько-організаційними відділами ресторану "Аляска" [15]

Таким чином, організаційні комунікації повинні здійснюватися у різних напрямках: горизонтальних (в межах одного управлінського рівня), вертикальних (між рівнями), по діагоналі (якщо в процес усунення проблем залучаються суміжні підрозділи), а також бути вільними від будь-яких

обмежень та здійснюватися неформальним чином. Кожен із зазначених видів здійснюється за певними правилами, яких треба дотримуватись для забезпечення ефективності, та має свою задачу.

На підприємстві комунікації між керівниками й робочими групами відбуваються у формі бесіди, професійного обговорення, наради тощо. При спілкуванні враховують роль комунікативних бар'єрів, беручи до уваги такі перешкоди як упередженість, відмінності між людьми (професійні, моральні, соціальні, політичні) і т.п. Проблеми з комунікацією, наявні у закладі, виникають через семантичні перепони, складність сприйняття, невербальні бар'єри та зворотній зв'язок невисокої якості, які, в свою чергу, спричинені недооцінкою значимості комунікацій та неправильними психологічними установками окремих робітників.

Аналізуючи комунікаційний процес у ресторані «Аляска», можна зробити висновок, що великим недоліком є інформаційні перевантаження керівника, який неспроможний ефективно реагувати на весь потік даних, що отримуються. Складнощі в налагоджені ефективної комунікації підприємстві виникли в результаті недосконалої структури управління (зайва кількість ієрархічних ступенів, недотримання норм керованості, нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності управлінського персоналу і т.п.) та недосконалої структури повідомлень (не чіткий добір слів, помилки в повідомленнях, неухважність стосовно невербальних комунікацій, тощо).

Загалом, в ресторані «Аляска» серед каналів комунікації виділяють indoor та digital. До каналу indoor відносяться оформлення закладу, вітрин, дизайн меню та його опис, текст на упаковці для доставки. До каналу digital – офіційний сайт закладу, сторінки в соціальних мережах, відгуки споживачів на TripAdvisor, сторінки на відгуках в інтернет-просторі, фотографії на картах.

## Комунікаційний профіль ресторану "Аляска"

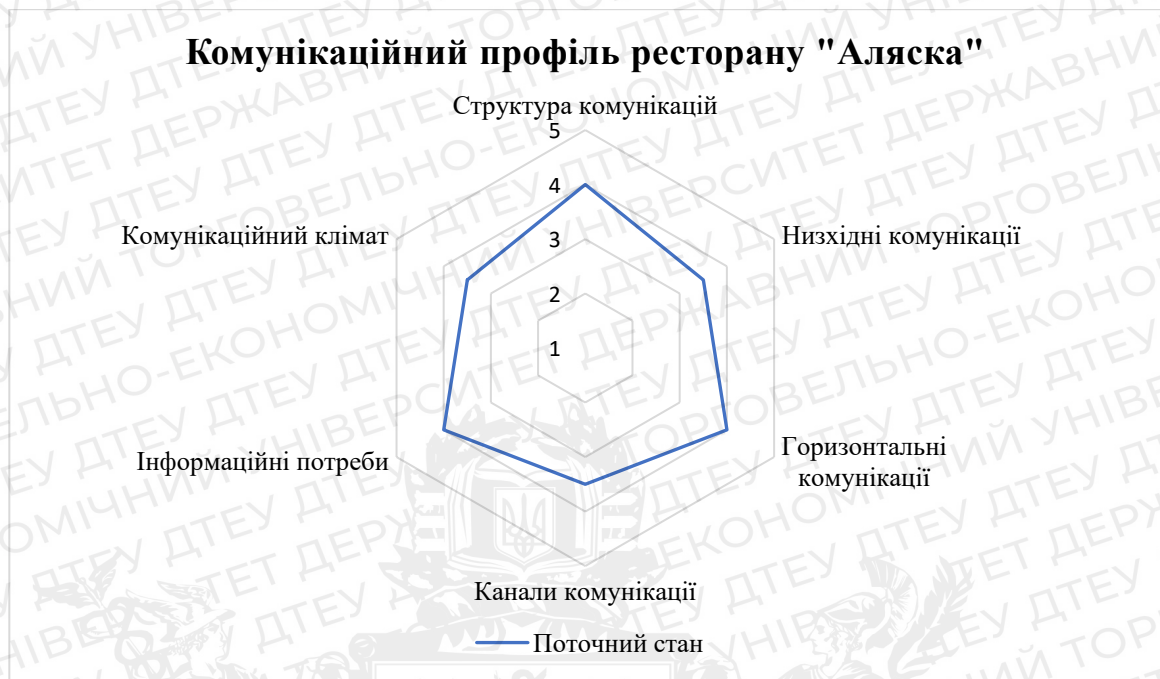


Рис. 1.2 Комунікаційний профіль ресторану "Аляска"

Було проведено опитування персоналу ресторану «Аляска» та створено комунікаційний профіль закладу. Респондентами виступили близько 80% керівництва та 60% працівників. Відповіді були подані у виді діаграми за шкалою від 1 до 5. В результаті даних, наданих в рис. 1.2, можна чітко виділити моменти в управлінні комунікаціями, що потребують вдосконалення. Персоналом було виставлено низькі бали щодо запитань, які стосувалися інформування персоналу про діяльність організації (майбутнього, цілей, тощо). Також низько був оцінений рівень зворотного зв'язку керівництва з працівниками, підкреслювалася зневажливість до думки працівників під час прийняття рішень.

## **РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЄЮ В РЕСТОРАНІ «АЛЯСКА», М. КИЇВ**

### **2.1 Програма заходів удосконалення управління комунікаціями ресторану**

Поліпшення ефективності комунікаційних систем закладу можливе на підставі ретельного аналізу технології комунікацій, що були використані, та з'ясуванні нестиковок, розривів або провалів в комунікаційному процесі. Невід'ємною частиною робочого процесу є обмін знаннями та інформацією між співробітниками. Найпершою метою для досягнення конкурентоспроможності будь-якої організації повинно бути підвищення якості та швидкості цього процесу. Проте в ресторані «Аляска» наявна певна низка недоліків, характерна для управління комунікацією.

Найголовнішим недоліком є зміни, які відбуваються в кодуванні та розшифровці інформації. В дослідженому закладі вони різноманітні. Це відбувається тому, що співробітники мають різний досвід, відмінні інтереси, знання, лексику, тощо. В наслідок чого з'являються перепони для ефективних комунікацій, які втілюються в порушенні відповідності кодування та розшифровки.

Окрім цього, слід виділити інші наявні перешкоди, які перешкоджають здійсненню ефективної комунікації: вихідна інформація; фільтрація (працівник каже те, що хоче почути керівник); вибіркоче сприйняття (одержувач чує те, що хоче почути); семантичні бар'єри (відправник і одержувач мають різні індивідуальні особливості); різний рівень сприйняття відправником і одержувачем; поганий зворотний зв'язок; різний зміст слів; шум; перекрученість інформації.

Отже, на основі виявлених недоліків слід розробити удосконалену систему управління комунікаціями в ресторані «Аляска». Пропонується ввести

чітко функціонуючу систему зворотного зв'язку, за відсутності якої керівник не має можливості оцінити якість здійснення комунікацій та необхідність підвищення ефективності в майбутніх комунікаціях.

Процес удосконалення повинен мати в своїй основі: чітке формулювання запитань в процесі повідомлення; застосування різновидів викладення інформації; повторення частини, а за необхідністю і всього повідомлення; використання емпатії (здатності ставити себе на місце співрозмовника, враховувати особливості його характеру); розвиток здатності плідно слухати; спрощення мови повідомлення; заохочення взаємної довіри. При усній передачі інформації сигналами зворотного зв'язку є узагальнення, уточнення, вираження почуттів, ін.

Встановлення зворотного зв'язку повинно відбуватись без зволікань, перетворюватись в форму, що відповідає ситуації та враховувати можливість сприйняття. З цією метою слід ввести певні правила для інформаційного обміну:

- стислість поданої інформації, прозорість та недвозначність відомостей;
- постійний контроль над змістом повідомлень, процесами їх передачі та отримання;
- координація потоків обробки інформації та ін.

Керівник може застосовувати прямий або непрямий методи зворотного зв'язку. Прикладами погіршення комунікацій є: збільшення плинності кадрів, зниження ефективності виробництва, погіршення координації між підрозділами та ін. Ефективним зворотній зв'язок вважається, якщо одержувач інформації зрозумів ідею та втілює її в життя в такий спосіб, як очікував керівник.

Ресторану «Аляска» також слід вдосконалити управлінське регулювання, а саме: необхідність чітко формулювати та визначати завдання;

обміркування планів, завдань і шляхів їх вирішення; утворення вірного поняття щодо потреб інформації у керівника та підлеглих; планування, реалізація та контроль в процесі покращення інформаційного обміну.

Для того, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, менеджер має спланувати роботу об'єкта управління, організувати її, розподіливши завдання між безпосередніми виконавцями і забезпечивши їх необхідними ресурсами, зацікавити працівників у якісному виконанні дорученої роботи, проконтролювати результати, яких вони досягли і, за необхідності, внести ті чи інші корективи у їх дії. Цю роботу неможливо здійснити, якщо не скласти ясну і чітку картину щодо стану керованого об'єкта і середовища його існування, що можливо лише при наявності відповідної інформації.

З метою підвищення рівня комунікацій в ресторані необхідно з'ясувати необхідність в інформації кожного структурного підрозділу й кожного співробітника, налагоджувати інформаційні потоки відповідно до завдань, що поставлені. Керівники зобов'язані надавати управлінській діяльності більш упорядкованого характеру за рахунок удосконалення планування масових заходів та зборів, нарад, зустрічей з представниками інших підприємств.

Для удосконалення комунікаційних процесів на підприємстві варто розробити і впровадити систему збирання пропозицій, проводити організовані опитування, видавати інформаційні бюлетені, спостерігати за стосунками між співробітниками.

Загалом пропонується розробити комплексну систему управління комунікацією в ресторані «Аляска», що включатиме в себе наступні завдання:

1. впорядкування інформаційних потоків (розподіл завдань між менеджером і підлеглими);

2. вчасне надання всебічної інформації, щодо робочих питань з боку менеджерів для ведення плідної боротьби з негативними чутками;
3. своєчасне складання об'єктивного контрольного листа спостережень з метою уникнення невірної оцінки здібностей працівників;
4. активне використання дошки оголошень;
5. пом'якшення моделі комунікації "доручення - зворотний зв'язок - виконання", за рахунок додавання в неї зворотного зв'язку від менеджера;
6. підключення співробітників до корпоративного тарифу мобільного зв'язку з метою забезпечення передачі необхідної інформації (дзвінки на робочий номер на пільгових умовах або безкоштовно).

Для забезпечення високого рівня комунікації зі споживачами слід зробити акцент на рекламу. Більша частка рекламного бюджету ресторану належить Інтернет-рекламі, що є логічним у 21 сторіччі. Проте пропонується розширити її обсяг на такі канали комунікації як ATL (класична реклама радіо, реклама в кінотеатрах, транспортних засобах, на регіональному телебаченні) та PR (регулярне надання інформації про ресторан, його становище, послуги в ЗМІ; розміщення реклами у блогерів; проведення заходів для просування ресторану; публікації у виданнях).

Слід також виділити важливість участі ресторану «Аляска» у виставках ресторанної тематики (HoReCa), що стало б для підприємства свого роду інвестицією, що спрямована на досягнення головних маркетингових цілей підприємства. Серед них важливими є: створення сприятливого іміджу закладу; презентація ресторану та його продукції; пошук нових ділових партнерів та укладання контрактів; дослідження ринків збуду та пошук нових ринків; розробка нового продукту з розрахунком попиту; розширення числа споживачів; вивчення конкурентного середовища.

Важливим є впровадження програм лояльності для клієнтів з метою підвищення особистої значущості кожного споживача, підвищення його довіри та купівельної активності. Її успіх залежить від здатності налаштування під гостя, можливості надання персональних знижок, інтегрування нових технологій, формування клієнтського досвіду.

Для здійснення ефективного комунікативного процесу важливою є форма передачі інформації. Під час проведення досліджень в рамках експериментальної психології було визначено, що людина сприймає інформацію в наступних обсягах (приблизно): 80% — зором; 15% — на слух; 3% — на дотик; 1% — на смак; 1% — через нюх. Таким чином, процес забування інформації відбувається неоднаково й залежить від каналів її надходження (табл. 2.1). З метою зменшення забування інформації необхідно забезпечувати її отримання не одним, а кількома органами чуття.

Таблиця 2.1

### Забування інформації [21]

	Через 3 години	Через 3 доби
<b>Почуте</b>	До 30%	До 90%
<b>Побачене</b>	До 28%	До 80%
<b>Почуте й побачене</b>	До 15%	До 35%

Для здійснення ефективних комунікацій важливою є її техніка, а саме: вживання точних термінів та вірних виразів, технічних засобів і наглядних матеріалів, тощо.

В ресторані під час міжрівневих комунікацій важливим є вдосконалення комунікаційних технологій: телекомунікацій, аудіо-візуальних засобів, супутникових систем зв'язку, інтерактивних засобів типу «відеотекст» та ін.



Майже всі організації мають неформальні мережі комунікацій, так званий «фольклор», ресторан «Аляска» не є виключенням. Тож, на нашу думку раціональним було б застосовувати рішення, що зібрані в цій «мережі», для колективної роботи, гнучко і систематично поширюючи фольклорний досвід між працівниками.

В рамках вдосконалення управлінського регулювання слід приділити увагу роботі менеджера. Задля ефективного виконання своїх обов'язків, менеджер повинен планувати свою роботу, вірно організувати її, в тому числі завдяки розподіленню завдань між безпосередніми виконавцями, заохочувати співробітників в якісній реалізації доручень, забезпечувати втілення ідей необхідними ресурсами, вносити корективи в процес виконання робіт, контролювати результати досягнень. Здійснення професійної діяльності повинно ґрунтуватися на чіткому знанні стану та функціонування підприємства.

Таблиця 2.2

**Програма заходів удосконалення управлінськими комунікаціями в ресторані «Аляска», м. Київ**

<b>Заходи</b>	<b>Термін виконання</b>	<b>Відповідальна особа</b>	<b>Ефективність застосування (за шкалою від 1 до 10)</b>
Вдосконалення управлінського регулювання	3 місяці	Директор	9
Вдосконалення системи зворотного зв'язку	2-3 місяці	HR-менеджер	10
Вдосконалення системи збору інформації	1-2 місяці	Менеджер	8
Впровадження складання контрольного листа спостережень	1-2 місяці	Менеджер	9

Ведення плідної боротьби з негативними чутками	1 місяць	Менеджер	8
Впровадження аудіо-візуальних засобів при комунікації	2-3 місяці	Менеджер	9
Активне використання дошки оголошень	1 місяць	Менеджер	9
Участь у виставках HoReCa	1-6 місяців	Директор	9
Впровадження програм лояльності для клієнтів	3-4 місяці	Директор	8
Впровадження реклами в ЗМІ, транспорті, на телебаченні, тощо	2-3 місяці	PR-менеджер	8

## 2.2. Прогнозування результативності використання управління комунікаціями в ресторані

Оцінка ефективності є значущим елементом в управлінні комунікаційними процесами, який дозволяє застосовувати основні управлінські функції в комунікаціях.

Для оцінки ефективності використання організаційних комунікацій можна задати три головних питання:

- 1) наскільки легко працівники знаходять інформацію, необхідну для повсякденної роботи?
- 2) чи займаються групи чи окремі співробітники одними ж і тими проблемами повторно?

3) чи заохочується в організації спільна робота, обмін інформацією, пошук нових можливостей для обміну інформацією?

Ефективністю в економічній сфері є відношення затрачених ресурсів до отриманого результату. Реалізація запропонованих у таблиці 2.2 методів удосконалення управління комунікацією не нанесе значної утрати фінансовому становищу ресторану, проте має високий рівень результативності, що є головною метою проведених досліджень.

Решта пропозицій потребує тільки витрати часу, це – формування у менеджерів звички здійснювати зворотній зв'язок, оформлення оголошень для інформаційного стенду, налагодження системи надання «подяки» працівникам, які найліпші у виконанні своїх обов'язків. Ці вдосконалення не мають грошового еквіваленту, але мають позитивний вплив на психологічний клімат в колективі через поліпшення міжособистісних комунікацій. Ці пропозиції в подальшому призведуть до підвищення мотивації співробітників внаслідок активації зацікавленості при виконанні розпоряджень, економії часу за рахунок його скорочення при реалізації завдань через вдосконалення зворотного зв'язку, зменшення неусвідомленості в колективі завдяки підвищенню інформованості як наслідок своєчасного постачання достовірної інформації до персоналу по каналах корпоративного зв'язку.

Таким чином запропоновані рекомендації дозволять зекономити час, який витрачається на комунікативний процес, зменшити психологічне невдоволення в колективі, примножити мотивування персоналу.

Інформація є основою процесу управління та найважливішим ресурсом підприємства. Завдяки удосконаленій системі передачі та обробки інформації, ресторан «Аляска» зміцнить свої стратегічні позиції та швидше розвиватиметься. Ефективна та працездатна система інформаційного забезпечення допомагатиме у формулюванні цілей, оцінці ситуації, визначення

проблем, прийнятті рішень та контролі їх виконання. Лише вона дозволяє менеджерам належним чином здійснювати управлінські функції.

Інформація є корисною за умови її достовірності та отримання в повному обсязі й потрібний час. З метою відповідності цим вимогам необхідно вдосконалювати канали обміну інформацією. Саме для цього існує багато інформаційних технологій, які надають можливість накопичувати знання, систематизувати та структурувати їх, своєчасно отримувати, не відвертати увагу на недостовірні або невчасні повідомлення.

На рисунку 2.1 показана загальна схема оцінки ефективності комунікацій в організації.

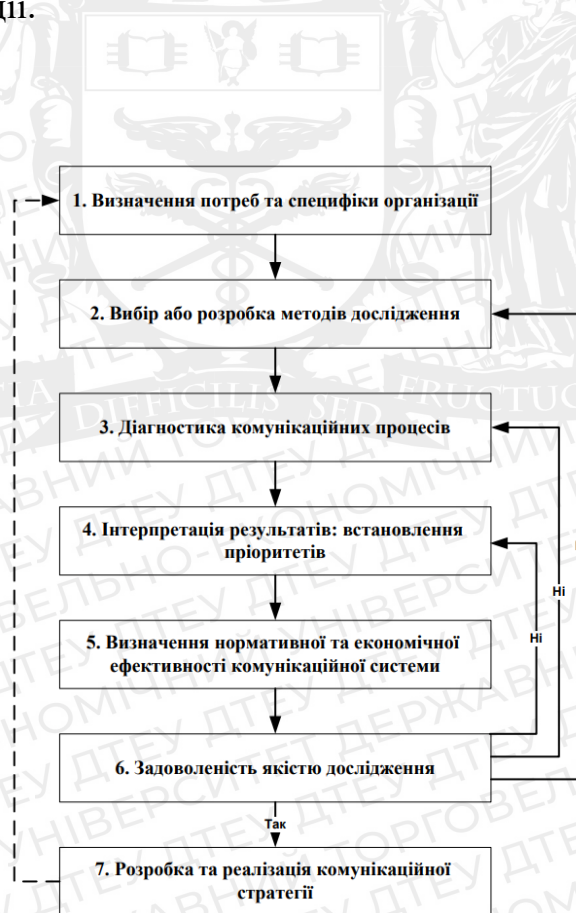


Рис. 2.1 Модель діагностики комунікацій

Оптимально побудована система комунікацій дозволяє підприємствам отримувати більші прибутки, знижувати плинність кадрів та підвищувати мотивацію співробітників, зберігати існуючу клієнтську базу та здобувати нових клієнтів.

Стимулювання інформаційних потоків в усіх напрямках (донизу, вгору, по горизонталі) повинно виконуватись кожним керівником з метою поліпшення організаційного клімату. Збільшення кількості людей, які залучені до участі в управлінні усуває завади в можливості доступу до потрібної інформації.

У таблиці 2.3 показані складові комплексної методики оцінки ефективності комунікацій, в результаті яких можна виділити три основні етапи оцінки: діагностика комунікацій, інтерпретація результатів та безпосередньо визначення ефективності.

Таблиця 2.3

### Складові оцінки ефективності комунікацій

№	Складові системи оцінки	Задача
<b>Етап 1. Діагностика комунікацій</b>		
1.1	Структура комунікацій	Визначення ефективності внутрішньої структури комунікації
1.2	Низхідні комунікації	Визначення результативності інформаційних потоків від керівників до підлеглих
1.3	Горизонтальні комунікації	Визначення ефективності реалізації комунікаційних процесів на одному рівні ієрархії
1.4	Канали комунікації	Визначення, чи достатньо існуючих технічних засобів комунікації для реалізації комунікаційних функцій
1.5	Інформаційні потреби	Визначення того, наскільки задовольняються інформаційні потреби працівників організації і наскільки велике відчуття невизначеності
1.6	Комунікаційний клімат	Визначення особливостей внутрішнього та зовнішнього комунікаційного клімату: рівень довіри та лояльності
1.7	Зворотній зв'язок всередині організації	Визначення, наскільки добре розвинутий зворотній зв'язок всередині організації

№	Складові системи оцінки	Задача
1.8	Зворотній зв'язок з клієнтами	Визначення, наскільки добре розвинутий зворотній зв'язок з клієнтами
<b>Етап 2. Інтерпретація результатів</b>		
2.1	Ступінь відповідності комунікацій стратегічним цілям	Визначення, наскільки комунікаційні потреби відповідають потребам організації та орієнтовані на стратегічні цілі
<b>Етап 3. Визначення ефективності</b>		
3.1	Нормативна ефективність	Визначення відсотка ефективності на основі порівняння цілей системи комунікацій, які визначені експертами як мінімальні, з фактичним рівнем
3.1.1	Стратегічний план розвитку системи комунікацій	Визначення стану розробки та виконання стратегічного плану розвитку комунікацій на основі порівняння запланованих дій та фактично досягнутих результатів
3.1.2	Генеральна стратегія організації	Визначення ступеня досягнення цілей організації в результаті виконання стратегічного плану розвитку комунікацій на основі порівняння очікуваного та фактичного впливу на цілі організації
3.2	Економічна ефективність	Визначення співвідношення переваг та витрат, пов'язаних з розвитком комунікацій в організації

Отже, в результаті аналізу динаміки прогнозованих основних економічних показників ресторану «Аляска» (табл. 2.4) можна зробити висновки, що передбачається підвищення чистого доходу від реалізації продукції на 30%, собівартості реалізованої продукції на 10%, а також зниження обсягу інших операційних витрат на 20%. В результаті цього, планується значне підвищення фінансового результату – прибутку на 489,3%.

Таблиця 2.4

**Прогнозування динаміки основних економічних показників діяльності  
ресторану «Аляска», м. Київ на 2023р.**

№ з/п	Показники	2022	2023	Відхилення	
				+/-	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1628,6	2 117,2	488,6	30
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1 122	1 234,2	112,2	10
3	Інші операційні витрати, тис.грн.	608,4	486,7	-121,7	-20
4	Чистий фінансовий результат	-101,8	396,3	498,1	489,3

На рис. 2.2 чітко можна побачити результативність пропонованих змін, щодо вдосконалення управління комунікаціями в ресторані «Аляска».

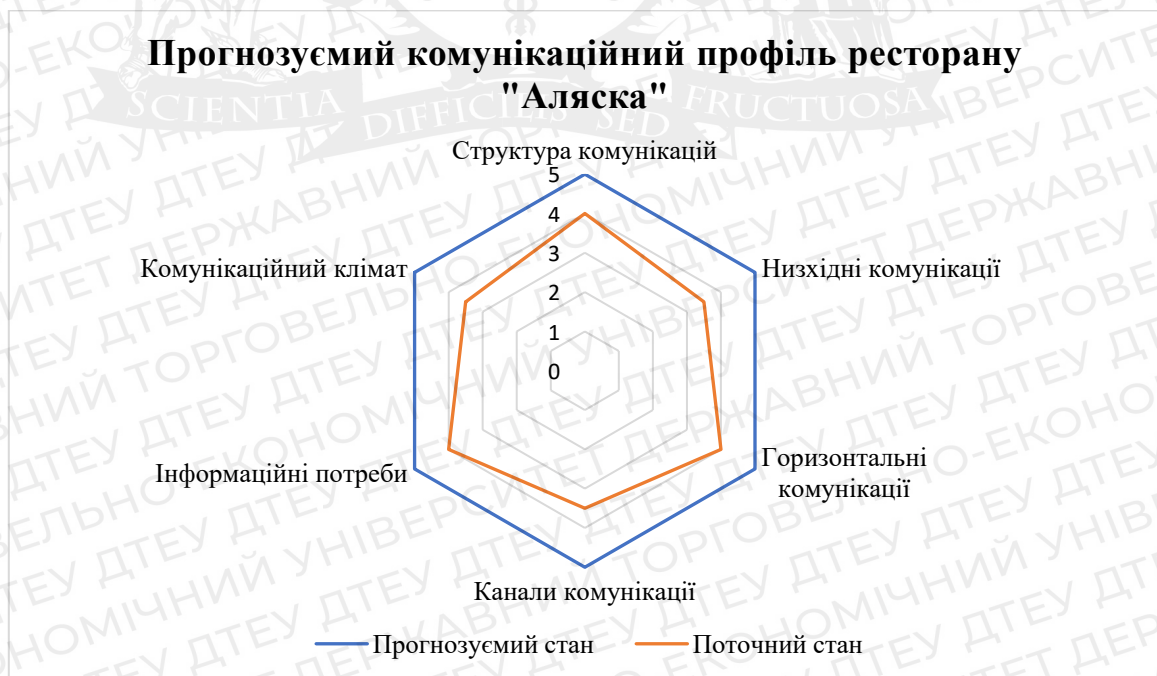


Рис. 2.2 Комунікаційний профіль ресторану "Аляска"

При оцінці результативності пропозицій щодо вдосконалення управління комунікацією в ресторані слід звернути увагу також на теорії Кашкіна В.Б. та Василика М.А.

Згідно з теорією Кашкіна В.Б., ефекти комунікації розглядаються головним чином на особистісному рівні. До числа ефектів він відносить заміну установок щодо сталих уявлень індивіду; вірного здійснення вказівок керівництва; коректні зміни в обізнаності одержувача інформації та його поведінки; підвищення пунктуальності виконання робіт працівниками та продуктивності праці загалом [10].

В свою чергу Василик М.А. серед багатьох ефектів комунікації виділяє утилітарний та емоційний ефекти, задоволення пізнавального процесу, а також посилення позиції індивіда, його естетичного ефекту, тощо [5]. Аналізуючи дані ефекти можна зробити висновок, що тільки утилітарний ефект можна виділити кількісно, решту можна оцінити лише якісно.

Отже, в процесі аналізу результативності запропонованої системи управління комунікаціями в ресторані «Аляска» ми прогнозуємо успішне втілення удосконалених комунікаційних заходів на засаді адекватного менеджменту та взаєморозуміння в колективі. Модель оцінки комунікацій, яка була запропонована, дасть змогу оцінити динаміку покращень та створити ефективну систему комунікацій підґрунтям якої є принцип безперервного розвитку.



## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Комунікації відносяться до сполучних процесів менеджменту, тому що єднають функції планування, мотивації, організації та контролю. Обов'язковою умовою ефективного управління є чітке їх забезпечення.

Результативним управління комунікаціями стає за умови сприйняття отримання інформації у такому вигляді, в якому вона була відправлена. Тому що під час передачі повідомлення може втрачатися або викривлятися повний сенс, що в подальшому призведе до неправильного розуміння та, як результат, ухвалення невірних рішень.

1. Комунікація - це всеосяжний і складний процес, що здійснюється за допомогою слів, символів, жестів; спосіб, за допомогою якого висловлюється ставлення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається взаємосприйняття поглядів. Розрізняють основні функції комунікативності: контроль, мотивація, емоційний вираз та передача інформації.

Комунікативний потік йде за трьома напрямками: по вертикалі зверху (постановка задач, інструктування); по вертикалі знизу (повідомлення про виконання завдань, результати перевірок, особисті думки співробітників); по горизонталі (обмін міркуваннями, погоджування діяльності).

Різноманітні види й способи комунікації можна поділити на групи: усну, письмову й візуальну. За цільовою спрямованістю: інструктивні, мотивативні й інформативні, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, їх реалізації й контролю за виконанням. В закладах ресторанного бізнесу процес комунікації виражається плинком інформації за типом «відправник – канал – отримувач», фактичним або потенційним зв'язком у формі діалогу, впливом на керований об'єкт в процесі обміну повідомленнями.

В процесі комунікації виділяють вісім базових елементів: відправник, кодування, повідомлення, канали передання, декодування, приймач, відгук, зворотній зв'язок. Найефективнішим засобом зовнішніх комунікацій є реклама.

2. «Аляска» – це ресторан середземноморської кухні з італійськими мотивами, вдало розташований у Воздвиженському районі м.Київ на невеликій відстані від відомих культурних об'єктів. Головним його принципом є дотримання бездоганної якості. Загальна площа ресторану - 1200 кв.м.: два поверхи, VIP-зала, караоке зала та відкрита тераса, окрема кімната для куріння та гримерна. Меню має 16 підрозділів, серед яких крудо бар, тартари, гастрономія, роли, закуски, салати, брускети, супи, піца, паста/різото, риба&морепродукти, м'ясо&птиця, гарніри, десерти, морозиво та сорбети.

В процесі аналізу динаміки виробничої програми з'ясовано, що не дивлячись на вплив світової пандемії Covid та військове становище в Україні, дані функціонування ресторану сприйнятні, але є недосконале управління комунікаціями. Проблеми виникають через інформаційні перевантаження керівництва, недосконалий зворотній зв'язок, комунікативні бар'єри.

Серед позитивного є функціонування каналів комунікації indoor (оформлення закладу, вітрин, дизайн меню, його опис, текст на упаковці для доставки) та digital (офіційний сайт закладу, сторінки в соцмережах, відгуки споживачів на TripAdvisor та інших інтернет-ресурсах).

3. Поліпшення ефективності комунікаційних систем можливе на підставі ретельного аналізу використаних технологій; з'ясуванні нестиковок, розривів або провалів в комунікаційному процесі; введенні чітко функціонуючої системи зворотного зв'язку.

Ресторану «Аляска» слід вдосконалити управлінське регулювання, а саме: чітко формулювати та визначати завдання; обмірковувати плани і шляхи їх втілення; утворити вірне поняття потреб в інформації у керівника та підлеглих; планувати, реалізовувати та контролювати процес інформаційного обміну; надавати управлінській діяльності більш упорядкованого характеру.

Для удосконалення комунікаційних процесів варто розробити і впровадити систему збирання пропозицій, видавати інформаційні бюлетені, спостерігати за міжособистісними стосунками. Пропонується розширити обсяг реклами на такі канали комунікації як ATL (реклама на радіо, в кінотеатрах, транспортних засобах, на телебаченні) та PR (регулярне надання інформації про ресторан, його становище, послуги в ЗМІ; розміщення реклами у блогерів; проведення заходів для просування ресторану; публікації у виданнях).

Слід приділити увагу участі у виставках ресторанної тематики (HoReCa), як можливої інвестиції, спрямованої на досягнення головних маркетингових цілей. А також впроваджувати програми лояльності для клієнтів з метою підвищення особистої значущості кожного з них, підвищення довіри та купівельної активності.

4. Ефективністю в економічній сфері є відношення затрачених ресурсів до отриманого результату. Реалізація запропонованих нами методів удосконалення управління комунікацією не нанесе значних втрат фінансовому становищу ресторану та має високий рівень результативності.

Оптимально побудована система комунікацій дозволить зекономити час, який витрачається на комунікативний процес, зменшити психологічне невдоволення в колективі, примножити мотивування персоналу, знизить плинність кадрів. Завдяки удосконаленій системі передачі та обробки інформації, ресторан «Аляска» зміцнить свої стратегічні позиції та швидше розвиватиметься.

Отже, в процесі аналізу результативності запропонованої системи управління комунікаціями в ресторані «Аляска» ми прогнозуємо успішне втілення удосконалених комунікаційних заходів на засаді адекватного менеджменту та взаєморозуміння в колективі. Модель оцінки комунікацій, яка була запропонована, дасть змогу оцінити динаміку покращень та створити ефективну систему комунікацій підґрунтям якої є принцип безперервного розвитку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Крутушкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 179 с.
2. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики: підручник/ Ф. С. Бацевич. — 2-ге вид., доп. — К.: ВЦ «Академія», 2009. — 376 с.
3. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз: монографія / Бебик В.М. – К.: МАУП, 2005 – 438 с.
4. Бурмака Т.М. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с.
5. Василик М.А. Основи теорії комунікації: підручник. – 2003. -615с.
6. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навчальний посібник /Т.Г. Діброва. — К.: Видавничий дім "Професіонал",2009. — 320 с
7. Долинська Л. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів : навч.-метод. посібник/ Л. В. Долинська, В. П. Черевко. – Київ : ЛСП, 2019. – 95 с.
8. Дуцик Д. Р. Політична журналістика./ Д. Р. Дуцик — К.: Вид. Дім «Києво-Могилянська акад.», 2005. — 138 с.
9. Жилиєв І. Б. Інформаційно-комунікаційні технології як державний пріоритет / І. Б. Жилиєв // Проблеми науки. – 2003. – № 8. – С. 2–7.
10. Кашкін В. Б. Введення в теорію комунікації: навч. посібник, 2000. 175 с.

11. Кіслов Д.В. Політична безпека масових комунікацій: монографія / Д.В. Кіслов. – К.: «М.П. Леся», 2010. – 208 с.
12. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посібник / Т. І. Лук'янець. – К.: КНЕУ, 2000. – 380 с.
13. Норіцина Н.І. Маркетингова політика комунікацій. Курс лекцій / Н.І. Норіцина. — К.: МАУП, 2013. — 120 с.
14. Онуфрієнко С., Черневич А.// Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія «Проблеми української термінології» – 2010. – № 675. – С. 154–160.
15. Організаційна структура управління підприємством ресторанного господарства та її удосконалення. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://studfile.net/preview/9054548/page:7/>
16. Офіційний сайт ресторану «Аляска». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://alaskakyiv.com>
17. Охріменко Г.В. Використання BTL&реклами та інтегрованих маркетингових комунікацій в рекламній стратегії просування товару на ринок / Г.В. Охріменко // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Серія "Філологічні науки. Літературознавство". — Луцьк, 2009. — № 23. — С. 48—52.
18. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. / Г. Г. Почепцов — М.: Реал-бук, К.: Ваклер, 2001. — 656 с.
19. Примак Т.О. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. / Т.О. Примак. – К.: Атіка, Ельга-Н, 2009. – 328 с.
20. Тимохіна Я.О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять [Електронний документ] / Я.О. Тимохіна// Сталий розвиток економіки. — 2013. — № 4. — С. 324—328. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_4\\_70](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_70)

21. Хміль Ф.І. Основи менедженту: Підручник. – К.: Академвидав, 2007. – 337с.
22. Шарков Ф. І. Основи теорії комунікації, 2003. — 248 с.
23. Шевченко О.Л. Маркетингові комунікації та їхня роль у процесах створення бренду [Електронний ресурс] / О.Л. Шевченко// Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. — Режим доступу: [http:// ena.lp.edu.ua](http://ena.lp.edu.ua) , 2012. — С. 455—457
24. Юрчак Е.В. Маркетингові комунікації у формуванні брендів мереж підприємств ресторанного господарства [Електронний документ] / Е.В. Юрчак // Бізнес Інформ. — 2015. — №12. — С. 346—354. — Режим доступу: [http://business&inform.net/annotated&catalogue/?year=2015&abstract=2015\\_12\\_0 &lang=rustqa=50](http://business&inform.net/annotated&catalogue/?year=2015&abstract=2015_12_0 &lang=rustqa=50)
25. Юрчак Е.В. Особливості формування лояльності споживачів до ресторанного бренду [Електронний документ] / Е.В. Юрчак // Ефективна економіка. — 2014. — №12. — режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3706>

# ДОДАТКИ

Додаток А

## Цінова політика ресторану «Аляска»

	КРУДО БАР
Устриці Фін де Клер №2	155
Устриці Спеціаль Сентігель №2	235
Лосось шотландський / 50 грам	295
Вугор / 50 грам	385
Тунець / 50 грам	390
Морський гребінець / 100 грам	850
Крудо із цілого сібаса з шисо соусом, оливками та медовою запрапкою	1855
Карпачо з тунця зі страчателлоу і трюфельним соусом	845
Карпачо із лангустинів	610
Севиче з лосося з помело і соусом ніккей	465
Севиче з морського гребінця з бататом, авокадо і соусом юзу	935
Плато морепродуктів: рожеві креветки, восьминіг, устриці Спеціаль Сентігель, морський гребінець, сашімі лосось, тунець, дорадо	4200
	ТАРТАРИ
Тартар із лосося з юзу соусом	545
Тартар із тунця з соусом кімчі та авокадо	565
Тартар із дорадо з трюфельним соусом та гуакамоле	550
Тартар краб з авокадо	1150
Тартар з яловичини з трюфелем	535
	ГАСТРОНОМІЯ / 50 ГРАМ
Тет-де-муан	415
Пекоріно з трюфелем	380
Пекоріно Романо	215
Мімолет	380
Брі	215
Прошутто	250
Оливки Каламаті / 100 грам	155
Антипасті асорті: чорізо, прошутто, оливки Каламаті, артишок маринований, сир мімолет, пекоріно з трюфелем, горгонзола, фокачіні зі страчателлоу та песто	915
	РОЛИ
Рол з морським гребінцем, запечений під соусом васабі-айолі	575
Рол Філадельфія	565
Рол з копченим вугрем, креветкою, лососем і червоною тобіко	845



Зовнішній та внутрішній дизайн ресторану «Аляска»

